

*Porta Fernández, Pedro; Marrochi, María  
Constanza; Ledesma, Víctor Emanuel*

## ¿Un Estado Híbrido? Relación del Estado y sus autonomías en torno a nuevas respuestas y experiencias

---

### VIII Jornadas de Sociología de la UNLP

*3 al 5 de diciembre de 2014*

*Cita sugerida:*

*Porta Fernández, P.; Marrochi, M.; Ledesma, V. (2014). ¿Un Estado Híbrido? Relación del Estado y sus autonomías en torno a nuevas respuestas y experiencias: Tensiones, rupturas y continuidades entre el Poder Jurídico y el Poder Ejecutivo en el estudio de caso del "Sistema Sostén". VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 3 al 5 de diciembre de 2014, Ensenada, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en:  
[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trah\\_eventos/ev\\_4268/ev\\_4268.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trah_eventos/ev_4268/ev_4268.pdf)*

Documento disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)** de la **Universidad Nacional de La Plata**. Gestionado por **Bibhuma**, biblioteca de la FaHCE.

Para más información consulte los sitios:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar>

<http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

**¿Un Estado Híbrido? Relación del Estado y sus autonomías en torno a nuevas respuestas y experiencias. Tensiones, rupturas y continuidades entre el Poder Jurídico y el Poder Ejecutivo en el estudio de caso del “Sistema Sostén”.**

*Pedro Porta Fernández, María Constanza Marrochi y Víctor Emanuel Ledesma*

*Universidad Nacional de La Plata (UNLP)*

*Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)*

**Resumen**

El objetivo del trabajo es poner en tensión las interacciones entre los distintos actores gubernamentales y la sociedad civil, así como las producidas por el entrecruzamiento de la lógica estrictamente jurídica con otras racionalidades y prácticas que intervienen en el funcionamiento cotidiano de la administración de las justicias.

Para realizarlo se aplicará un estudio de caso, vinculando las especificidades de la situación en relación a los procesos de nivel macro que intervienen allí. En este sentido, se trabajará con la experiencia del “Sistema Sostén”, un programa que otorga una beca de desarrollo a jóvenes judicializados/as en tres sentidos: aquellos/as que fueron víctimas de violencia de delito; aquellos/as menores de 16 que han entrado en conflicto con la ley pero no existe familia que se responsabilice, y entre 16 y 18 que han entrado en conflicto con la ley y en el marco de la justicia de menores.

Para el análisis se propondrá una perspectiva construida a partir de un esquema tripódico conformado por las categorías: Híbrides, Autonomía e Informalidad. De esta forma, el recorrido abordará cinco elementos específicos. Su condición de híbrido, ya que pertenece tanto al Poder Judicial como al Poder Ejecutivo; su horizonte de desinstitucionalización; su trabajo transdisciplinario; su metodología de acompañamiento y su enfoque en torno a la autorresponsabilidad.

## **Introducción**

El presente trabajo surge en el marco del trabajo final de la materia Sociología de las organizaciones en el año 2013. Allí se trabajó principalmente desde una mirada organizacional, la experiencia del Sistema Sostén. Partiendo de una estrategia de abordaje de tipo cualitativo, las técnicas utilizadas fueron una serie de entrevistas a los/as que componen el equipo permanente, análisis de documentos institucionales y leyes. El informe de la currícula así como las entrevistas realizadas y el trabajo de campo, sirven como insumos de esta presentación.

Este trabajo estará compuesto por cuatro apartados. Una primera parte, estará abocada a introducirnos a la historia del programa del Sistema Sostén, en el mismo se contextualizará su surgimiento así como también las diversas modificaciones, funcionamiento y la composición. En la segunda parte, se desarrollará el conjunto teórico de los conceptos utilizados como plataforma analítica (Recursos Humanos, Liderazgos y Estructura) que permitirán la construcción del esquema tripódico Hibridez-Autonomía-Informalidad, que conforma en nudo central de nuestra propuesta de abordaje. En la tercer sección, se profundizará en torno al esquema ya expuesto (Hibridez-Autonomía-Informalidad). La cuarta sección cerrará a modo de conclusión nuestra propuesta y abrirá una serie de interrogantes que nos resultan pertinentes.

### **1. Historia de la organización**

Para poder dar un breve repaso de la historia del Sistema Sostén, es necesario primero contextualizar su nacimiento. Durante la década de 1980, los consensos dentro del área del derecho en el marco estatal empiezan a dejar de ser hegemónicos, sobre todo por la distancia entre los tratados, convenios, directrices, y sus respectivas aplicaciones. Esto particularmente relacionado al área de Niñez y Adolescencia, ya que existían elementos jurídicos pero su aplicación distaba de la incidencia propuesta. A partir de este proceso se va gestando una doble reacción. Por un lado la aparición de algunos convenios (Reglas de Beijing -1985-, Reglas de la Habana -1990-, Directrices de Riad -1990- convención sobre los Derechos del Niño -1990- entre otras) que son mucho más precisos en la implementación de los derechos de los niños y adolescentes. Por otro lado, toda una corriente que cambia el eje del derecho y la justicia, y empieza a trabajar con miradas y proyectos alternativos e innovadores. Es en este marco

ideológico que se pone en marcha en la provincia de Buenos Aires, la experiencia piloto del Sistema Sostén para adolescentes tutelados desde 1989. Esta experiencia fue promovida por el Procurador general y se cristalizó en la ley 11.852 de 1996, que lo garantizó más allá de las fluctuaciones gubernamentales. Este proyecto presenta una ruptura de la mirada clásica del derecho y propone “*humanizarlo*”<sup>1</sup>. “El derecho no basta” (2007) es el nombre de un libro publicado por varios miembros del programa, y allí expresan que sin una nueva práctica del derecho y una nueva conceptualización, el derecho simplemente escrito no sirve, carece de eficacia. Para esto se propone un acompañamiento personalizado a adolescentes en conflicto con la ley (ya sea víctimas o autores) buscando una desinstitucionalización y un proceso de autovalimiento<sup>2</sup> y responsabilización.

Un elemento importante es que antes de la puesta en marcha de este proyecto, no existía ningún mecanismo que garantizara los derechos de los/as niños/as luego de periodos institucionalizados o en reclusión. El elemento que garantiza esto es la cooperación interdisciplinaria entre abogados, sociólogos, trabajadores sociales, psicólogos, entre otros y otras.

Las y los beneficiarios de este Sistema son adolescentes privados de su libertad, que se encontraban en instituciones cerradas, con el fin de permitirles reencontrar una libertad bajo ciertas condiciones mediante el otorgamiento de una beca. Esta beca está destinada a la realización de estudios universitarios o a la creación y desarrollo de emprendimientos, entre otros. El programa se financia de dos formas. Por un lado, con un presupuesto mensual asignado por la Procuración General de la Suprema Corte de Justicia. Y por otro, existen convenio con seis municipios de la Provincia de Buenos Aires (Bahía Blanca, Lomas de Zamora, Necochea, Tandil, Olavarría y Azul) o también, fondos extraordinarios que se consiguen mediante acuerdos con empresas privadas (como lo fue Renault) o del Consejo de Niñez y Adolescencia.

Se trabaja con tres tipos de beneficiarios/as. Uno de ellos son niños/as y/o adolescentes que han sido víctimas de delitos (por ejemplo, abuso, abandono, entre otros) y están separados/as de su familias o internados/as en instituciones/hogares. Otro tipo, niños/as y adolescentes menores de 16 años (edad de responsabilidad penal) en

---

1 Término usado por los/as creadores del Sistema Sostén.

2 Palabra característica del Sistema Sostén.

conflicto con la ley y que por la incapacidad de la familia de responsabilizarse deben ingresar a una institución de guarda. A su vez, también adolescentes entre 16 y 18 que han entrado en conflicto con la ley y se hallan sujetos a la justicia de menores.

El Sistema Sostén nació con el objetivo de diseñar y aplicar un modelo de desinstitucionalización que permitiera trabajar con adolescentes como *sujetos* (no como objetos de tutela), trabajar con las consecuencias de años de institucionalización y prevenir futuras consecuencias conflictivas con la ley. Esto se llevaría a cabo mediante el acompañamiento durante la construcción de un *proyecto de vida*, en relación a sus intereses, elecciones y autodeterminación. Se busca que el/la adolescente asuma la responsabilidad de sus acciones. En una síntesis analítica los objetivos buscados se pueden resumir en cuatro: hacer y responsabilizarse de su vida fuera de la institución; terminar su educación o capacitación; ingresar al mercado laboral y ejercer plenamente sus derechos y responsabilidades. Para alcanzar estos objetivos se plantean dos pilares, una beca para cubrir gastos mientras el/la adolescente estudia y un/a acompañante para el/la joven durante su proceso de desinstitucionalización y autoresponsabilización, creando así conciencia en el/la adolescente sobre el carácter voluntario de su decisión la cual es “el primer paso en este camino”.

Para ingresar al Sistema Sostén, deben haber entrado en conflicto con la ley. Su ingreso habitual es mediante la Asesoría de Incapaces o Fueros Penales. Luego de que se envíe la solicitud de ingreso, el propio sistema decide aprobarlo o no. El nivel de admisión es relativamente alto (cerca de un 75%) y la mayoría de los casos de no admisión han sido por la falta de motivación de los/as postulantes. Una vez ingresado/a al sistema, a cada joven se le asigna un/a acompañante, se solicita la beca, y se inicia el proceso de desinstitucionalización. Se firma un *convenio* con los acuerdos y responsabilidades compartidas, con derechos y obligaciones respectivas. Este convenio tiene el objetivo de hacer transparente la voluntariedad del programa, dejando en claro que es su elección la que define en última instancia todo el trabajo en conjunto.

Una vez finalizada esta etapa comienza el trabajo de los/as acompañantes con cada pibe/a, brindándole estrategias de autovalidación, apoyándolo/a en sus decisiones, sosteniéndolo/a, escuchándolo/a, comprendiéndolo/a. La duración de la beca depende de cada caso individual, se necesita mínimo un año y en promedio 3 años, pero es muy fluctuante dependiendo de cada becario/a.

El enfoque **interdisciplinario** define parcialmente la estructura del Sistema Sostén. La misma está compuesta por una dirección general que supervisa el trabajo de las cinco áreas (técnico-judicial, académica, psicológica, social y de acompañamiento) y, a su vez, mantiene el contacto con la Procuración. En primer lugar, el Área técnico-judicial: es la encargada de la evaluación social y psicológica una vez postulado el/la adolescente, asesora legalmente a cada uno/a de los/as pibes en caso de tener hijos/as; capacita y forma tanto al equipo profesional como a las y los adolescentes. El Área psicológica: principalmente brinda un informe psicológico acerca de la/ del postulante. En el Área social: se informa acerca del entorno socio-económico de la/del postulante, se vincula con diferentes servicios sociales o establecimientos educativos necesarios para la/el becado. En cuarto lugar, Área de acompañamiento: se encarga de determinar los procedimientos generales y personales del acompañamiento particularmente de las y los acompañantes. Por último, el Área académica: se encarga de seguir el proceso y rendimiento académico de cada uno/a de las y los becarios mediante contactos personales o telefónicos, así como de acreditar cada una de las instituciones vinculadas con la formación de las y los becarios y contactarse con las autoridades correspondientes.

El Sistema Sostén cuenta con 28 personas fijas, sumado a un número variable que oscila entre 2 y 10 las cuales rotan de acuerdo al momento. Dentro del equipo fijo se encuentran: 2 abogados/as, 2 psicólogos/as 2 trabajadores/as sociales, 15 acompañantes (3 aprox. que trabajan mediante convenios con municipios o penales), 4 empleados/as administrativos/as, 1 operador/a de recursos y 1 recepcionista. En general, los trabajos son ocupados por profesionales aunque el trabajo del acompañante tiene un status diferente. Al ser el eslabón central en el proyecto y quién realiza el trabajo específico de este programa, el acompañante tiene un perfil particular y heterodoxo. Sus requisitos son: edad mínima de 25 años, estudios secundarios completos, predisposición a escuchar desde una perspectiva abierta, capacidad de percibir las situaciones a las cuales la persona no haga referencia, capacidad de análisis reflexivo, resolución rápida y eficaz de situaciones complejas e imprevistas, disponibilidad horaria flexible ya que no es una actividad con horarios convencionales, ser solidario/a pero no asistencialista, tener criterios amplios y no pre-juzgar pensamientos ni acciones, ser capaz de contener al/a acompañado/a sin invadirlo/a con ansiedades o miedos, tener una formación

orientada a áreas humanísticas y fundamentalmente no ser abogado/a, psicólogo/a, ni trabajador/a social.

## **2. Desarrollo de categorías teóricas.**

En relación al objetivo propuesto, en este apartado se procederá a un primer recorrido teórico que dará lugar a la construcción de un marco de referencia conceptual, el cual nos permitirá abordar el entramado **híbrido** que funciona como pivot en nuestro trabajo. Las categorías que funcionan de base serán; **Recursos Humanos, Liderazgo y Estructura.**

### **Recursos Humanos**

Hacer un análisis sobre los recursos humanos en una organización nos permitirá tener un conocimiento sobre la multiplicidad de los campos que abarca, es decir, brindará información sobre la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a las y los colaboradores/as de la organización. Dentro de este apartado buscamos enfocar como se trabajó sobre recursos humanos en Sistema Sostén, en torno a la informalidad y la autonomía.

Para trabajar la noción de **recursos humanos** lo haremos desde la perspectiva de Chiavenato (1998). Esta área determinará la estrategia de la organización, permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que se les presente, en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. La función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección del personal, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. *“Las políticas de los recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal. Las políticas que llevan a adelante las organizaciones son reglas establecidas para desarrollar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados”*<sup>3</sup> Esto, problematizándolo desde la perspectiva de Schvarstein (2005), lo podemos definir como una adaptación activa a la realidad como una apropiación de hecho con capacidad de modificar la realidad.

---

<sup>3</sup>Chiavenatto, Idalberto (1998) “Administración de Recursos Humanos” Mac Graw Hill, México. pag.132

Estos conceptos que articula el autor, recuperando elementos tanto de Pichón Riviere como de Mendel, logran dar cuenta de cierta manera del perfil del acompañante. Esto se debe a que el ser acompañante requiere una motivación extra que permita asumir las responsabilidades y el compromiso de acompañar a la otra persona, porque muchas de las características necesarias en el perfil del acompañante (descripto arriba en el apartado de estructura de organización) son cualidades personales, no mensurables. Este hecho genera una dependencia de las valoraciones subjetivas por un lado y por otro requiere un compromiso con el trabajo muy exigente. Esto genera, por el lado subjetivo del trabajo y de la selección, una incapacidad de establecer reglas estructuradas, burocráticas o formales. Resulta así, más bien un trabajo de características **informales** en tanto que las directivas no están establecidas. Esto le da al acompañante una **autonomía** muy elevada.

En nuestro caso en el programa Sostén, nos centraremos en el aspecto interno de la organización y en conocer específicamente como se da la selección del personal en el área de acompañamiento, ya que la misma es una de las partes más innovadoras del programa y lleva a adelante uno de los objetivos primordiales: *"acompañar al adolescente institucionalizado en la diagramación de su proyecto de vida"*<sup>4</sup>.

La tarea de selección de personal la puede desempeñar una persona o el departamento en concreto junto a los directivos de la organización. El Sistema Sostén esta llevado adelante por las directoras, que asumen este rol de liderazgo, en este caso del proceso de selección, pero donde entran en juego las diferentes áreas aportando desde su especificidad. Una vez que culmina la selección de los/as acompañantes, estos emprenden la difícil tarea de generar un vínculo especial entre las y los becarios, mucho más cercano que el que se da con los profesionales y diferente del que comúnmente se da entre personas relacionadas por el afecto. Es un vínculo profesionalizado, en desarrollo permanente, que considera siempre que el fin último del acompañamiento es el autovalimiento, entendido como la posibilidad de otorgarle al pibe/a las herramientas que les permitan poder desenvolverse "normalmente" en su vida cotidiana. *El autovalimiento no es ser independiente, porque todos necesitamos de de otro.* De ahí

---

4 Canale, Veronica; Buitron, Alejandra; Raimondi, Bernardo; Di Loretto, Maria G.; Llanos, Silvia y Alegre, Maria Angelica (2005). "Cuando el derecho no basta, la experiencia del Sistema Sostén", Buenos Aires, Editorial del autor.



Sostén, la idea de auto-valerse remite a la posibilidad de tomar decisiones por sí mismo y ser responsable de las mismas.

La presencia del/ de la acompañante permite un reposicionamiento, no remite a éste como única opción posible. El saberse el/la joven sostenido/a, se permite el despliegue de un hacer que lo sorprende a el/ella mismo/a y que le permitirá afrontar diversos desafíos. El acompañante debe tener paciencia y respetar la privacidad de la/del pibe, debe hacer entender al chico/a que compartir sus sentimientos no implica invadir su privacidad, sino hacerse cargo del problema y buscar la mejor manera de resolverlo con él. Una tarea primordial del acompañante es la de “estar” presente, es decir, en el lugar donde no estuvieron el padre, la madre, el hermano, el tío, el abuelo, etc. Este estar es el combustible del Sistema de Sostén, ya que sin su presencia nada es posible. Lo mucho o poco que el joven logre en su paso por el Sistema de Sostén, tiene que ver con el “estar” de su acompañante. Para comprender las relaciones entre las y los acompañantes con las y los chicos debemos tener un conocimiento de la motivación de sus comportamientos. Podemos entender al motivo como *"todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos, que da origen a una propensión, a un comportamiento específico"*.<sup>5</sup>

El acompañamiento es el motor del Sistema Sostén y puede estar motivado por dos estímulos: uno externo proveniente del sistema sostén (acompañante) el cual busca ayudar, recuperar a ese sujeto olvidado; una vez que se logra este "paso" el otro estímulo ya es interior; el de los/ jóvenes. Una motivación que está relacionada con lo que ellos comprendieron de sí mismos, deseando poder cambiar y comprometerse con su esfuerzo, brindando su tiempo para lograr los objetivos que ya no son solo del Sistema Sostén sino parte de ellos. En este proceso el joven no se encuentra solo. Aprende porque existe un “otro” que enseña, estimula y permite encender en él la motivación necesaria para aprender y mejorar en la vida. El trabajo nacido del área del Sistema de Sostén encuentra su meta en recordar la responsabilidad colectiva, los deberes del Estado y el déficit de la familia bajo la dura consigna del cumplimiento de los deberes sociales.

---

5 Chiavenatto, Idalberto (1998) “Administración de Recursos Humanos” Mac Graw Hill, México. pág. 57

Cuando se sostiene que ser acompañante es el motor del Sistema Sostén, se está mencionando que el acompañante debe mover a la reflexión permanentemente al joven. El acompañante deberá caminar con el joven su realidad y se encontrará ante la situación de tener que acompañarlo respecto a las decisiones que tome en su vida. Los pibes y pibas que llegan a jóvenes y estuvieron en su etapa de niñez en instituciones *no se encuentran en las condiciones de tomar decisiones*, de este diagnóstico es del que se parte. Por ello, el Sistema de Sostén *brinda al joven la posibilidad de una capacitación sistemática, para que éste adquiera una herramienta que -conjuntamente con la socialización que realiza con su acompañante- le permita tener mayores posibilidades para alcanzar un real autovalimiento económico y personal.*

### **Liderazgo**

Para trabajar la noción de **liderazgo** recuperamos elementos de algunos autores a la vez que los complejizamos. En primera instancia, la conceptualización que hacemos de este fenómeno es una respuesta a lo planteado por Giménez (2008), según el cual la burocracia genera inutilidad e irresponsabilidad: *“Los canales de comunicación suelen estar obstruidos o simplemente no existen. La inserción en un programa implica generalmente desconocimiento de los alcances y objetivos que tiene otras áreas de la misma dependencia”*<sup>6</sup>. Esto explica, como en el Sistema Sostén, uno de sus rasgos característicos y distintivos vinculada al liderazgo, es su *no-burocratización*.

Los recursos humanos de la organización están organizados de tal forma que permitan la **autonomía** de cada acompañante, lo que genera una mejor tarea junto al becado. Pero como requisito para esta **informalidad** fue y es necesario desarticular la organización que tienen en general los programas que dependen tanto del Poder Judicial como del Poder Ejecutivo, los cuales se erigen habitualmente en una organización burocrática, explicitada en una estructura formal. Recuperando la perspectiva de Barenstein (1981), la estructura formal está relacionada a los objetivos explícitos que expresa el programa. Mientras que las innovaciones y respuestas que se tuvieron que dar frente a diversas dificultades generaron el desarrollo de prácticas informales para dar solución a esto. Enfocar la vertiente política del problema significa ver a la burocracia

---

<sup>6</sup> Giménez, Sandra (2008). “Del Estado y sus procedimientos. Cuando la lógica burocrática sí altera el producto” en V Jornadas de Sociología de UNLP y I Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, UNLP, Pag 16

como un cuerpo de personas o funcionarios jerárquicamente organizados, y con las características que se les asigna en el tipo ideal. Este cuerpo puede resolver su acción en términos de una dicotomía entre, por una parte, la burocracia como un instrumento de organización y gestión subordinado a la instancia política, y por otro lado, sistema político dirigido por los funcionarios. Hay además posiciones intermedias entre los extremos de la burocracia-instrumento y la burocracia-usurpadora: son los casos de la burocracia desviando las decisiones políticas, saboteándolas o ignorándolas.

La supuesta neutralidad de la burocracia en la medida en que la misma constituye un aparato permanente esconde una actitud ultraconservadora, pro-stat quo, que por otra parte defiende intereses bastante concretos, estableciendo estrategias y políticas, que depende de una cadena de transmisión que es burocrática. Por ello, la cuestión es lograr que el liderazgo político no se burocratice. Y este fenómeno sucede en el Sistema Sostén. Se busca desplazar la burocracia, y reemplazarla con dos elementos. Por un lado la resolución de problemáticas a partir de las relaciones informales, las “*charlas de pasillo*”, “*reuniones informales*”, y por otro lado, el liderazgo llevado adelante por las dos directoras. Como hemos desarrollado, el liderazgo es una de las formas de evitar la burocracia, sumado a la resolución de problemáticas de forma **autónoma**; consultando **informalmente** o mediante las reuniones de caso.

### **Estructura**

Para la conceptualización de la **estructura** serán necesarias dos cuestiones. En un primer momento proponemos hacer dialogar la definición propuesta por Mintzberg (1992) con la estructura formal del sistema sostén. Pero en relación las prácticas cotidianas, esta estructura formal se diluye y deja lugar a la estructura informal, espacio donde se mueven habitualmente los miembros de la organización. Tenemos así una doble categorización de la estructura. Por un lado, la que le discute a Mintzberg en tanto estructuración tipificada Pero por otro lado esto que le discutimos al autor, lo pondremos en tensión con la realidad efectiva en el programa, donde se vuelve a problematizar el concepto de estructura.

Para analizar la hibridez del Sistema Sostén nos proponemos trabajar la contradicción de la estructura formal y la informal a partir de las categorías rígidas de Mintzberg (1992) para dar cuenta de las tensiones entre la estructura formal teorizada y

la estructura realmente existente. Para esto, primero puntualizaremos en las fuertes contradicciones entre la teoría mintzbergiana y el Sistema Sostén. Luego articularemos la relación dual con el Poder Ejecutivo y Poder Judicial para poner en dialogo estos dos elementos y dar cuenta de la hibridez del Sistema Sostén.

La estructura de la organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas. Desde la perspectiva de Mintzberg (1992) existen dos directoras como el *ápice estratégico*, las áreas son la base y núcleo operativo de la organización. Y en las reuniones de casos<sup>7</sup> se supervisa todo el sistema. *Las reuniones de casos, son así se habla, se discute, se relata (...) es para que los compañeros tomen dimensión de lo que fue vivir para el pibe esa situación, en el informe yo no lo pongo pero es para que tengan conocimiento de lo que pasa ahí.*<sup>8</sup> Y en el mismo sentido, conforme crece la organización, no se necesitó más directivos sino conformar la división de áreas. Se creó una línea media, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y el ápice estratégico (Mintzberg, 1992). Pero manteniendo unos mecanismos de coordinación de adaptación mutua, sin la necesidad de que las directoras emitan órdenes o instrucciones a otras áreas cuyo trabajo está interrelacionado, sino por medio del proceso simple de la comunicación informal. Que se refleja en la dinámica de trabajo. *“Nosotros no tenemos esa formalidad que en otra oficina del Poder Judicial sí. Nosotros no la tenemos. O sea, a María yo le digo -Ya la vi a la piba. Nos juntamos con el acompañante. Yo por supuesto tengo que hacer un informe con toda la formalidad, el sello, todo. Pero digamos, en el espacio de la oficina se charla. Tomate un mate, -Bueno, la vi. -Contame ¿qué pasó? Es mucho más informal.”*<sup>9</sup>

La esencia del diseño organizativo es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación. El principal parámetro del diseño estructural es la especialización del trabajo. Y en el Sistema de Sostén se da un trabajo especializado horizontalmente que refiere al número de tareas en cada área dada y el control del trabajador sobre éstas tareas. Así podemos decir también que la especialización vertical, en cuanto que el trabajador carece de control sobre las

---

7 Son las reuniones en torno a cada uno de los/as pibes/as que se acompaña.

8 Entrevista a integrante de Sistema Sostén.

9 Entrevista a integrante de Sistema Sostén.

tareas realizadas, aparece poco por el escaso control (o control indirecto). De este modo, podríamos decir que es una estructura orgánica ya que no depende de cualquier forma de normalización para su coordinación. No encontramos una fuerte normalización de los procesos de trabajo ya que *“Cada caso es cada caso. No generalizamos.”*

Cierto número de factores de contingencia o situación influyen sobre la elección de estos parámetros de diseño, y viceversa. La idea de que cuantos más años tiene una organización más formalizado es su comportamiento o cuanto más grande es una organización más formalizado es su comportamiento y más elaborada es su estructura no se corresponde con la realidad del Sistema Sostén. Sí podríamos identificar una especie de coalición interna, que se da por una serie de mecanismos utilizados para fomentar la adaptación mutua entre y dentro de las unidades. *“Nosotros hemos por ejemplo, hecho psicodrama. Juegos dramáticos para descargar todas estas situaciones que se van viviendo. Nosotros no le tenemos que informar a nadie. Si se puede arreglar el tema de cuánto se paga y qué se yo y no pedir plata y eso, lo hacemos nosotros. Hemos organizado encuentros. Hemos reunidos a todos los becados en una quinta. Y hacemos actividades, y charlas, y talleres, murgas (...)”*<sup>10</sup> Lo que podemos identificar como los dispositivos de enlace por medio de los cuales se normalizan las reglas de los miembros de la organización.

### **3. Hibridez-Autonomía-Informalidad**

Todo este conjunto de conceptos y teorías, permiten abordar el esquema conceptual tripartito propuesto como perspectiva, es decir, la relación entre autonomía, informalidad e hibridez. El nudo articulador gira en torno a dar cuenta de cómo la informalidad y la autonomía funcionan como un doble anclaje que permiten la emergencia de lo híbrido como categoría neurálgica en nuestro trabajo.

Para el concepto de **autonomía**, recuperaremos una discusión que presenta Boland (2008), donde problematiza la autonomía buscada por las organizaciones estatales, presentando muchas de las consecuencias del aumento de responsabilidades. En este caso específico establece como a partir del cambio escolar en la provincia de Buenos Aires, las direcciones tuvieron más autonomía con respecto a la designación de

---

<sup>10</sup> Entrevista a integrante de Sistema Sostén.

objetivos y metodologías, pero aumentaron simultáneamente por ejemplo, las presiones de los padres. Este pequeño ejemplo nos da el marco para delinear la visión de autonomía que queremos abordar, donde se presenta intrínsecamente relacionada al aumento de responsabilidades.

En torno a la categoría **informalidad** girará la discusión acerca de los aportes y los riesgos. Para trabajar los aportes propondremos esta noción frente a la de estructura que plantea Mintzberg (1992), estereotipada o idealizada, donde existen funciones puntuales y estructuradas. Lo anterior es problematizado a través de Crojethovic (2010) quien trabaja los riesgos de la informalidad, dando cuenta de cómo a través de la informalidad se plasman lógicas de dominación y de invisibilización de varias realidades. En este punto nuestra noción de informalidad discute con Crojethovic en tanto que desde nuestro enfoque son más las ventajas que genera una informalidad con responsabilidad que los riesgos, aunque no dejamos de dar cuenta que existe la realidad expuesta por el autor.

Por último, trataremos el abordaje del concepto **híbrido**. Lo encaramos como una categoría que define un fenómeno con cierta especificidad, que es un producto de un proceso inesperado y donde entran en juego dos o más elementos de ontología distinta. En el caso de nuestra investigación trabajamos el abordaje híbrido de dos formas. Por un lado, la dependencia dual a los dos poderes, genera una cuestión híbrida en tanto que el poder ejecutivo funciona de una forma y el judicial de otro y al depender el programa de ambos, se gesta un funcionamiento que incorpora procedimientos y lógicas de ambos poderes y a la vez genera otros específicos como resultado de la fusión, de la síntesis tensa. Por otro lado, encontramos una estructura híbrida que nace de una necesidad ontológica del Sistema Sostén, la realización de la tarea de acompañamiento, que termina requiriendo en la práctica elementos como la informalidad y la autonomía, no presentes en el marco de la estructura formal. Esto genera que para cumplir los objetivos y llevar adelante el programa, un desplazamiento de la estructura formal hacia una estructura informal sea necesario. Este doble gesto genera el segundo proceso de hibridez. Este es el abordaje conceptual que le daremos a la categoría de híbrido.

Nuestra propuesta es trabajar cómo afectan algunas características (centralmente la estructura, el liderazgo y los recursos humanos) de la organización a su articulación

con distintas órbitas estatales, tanto la judicial como la ejecutiva, en la configuración del tipo *híbrido* de la organización. En este sentido buscaremos dar cuenta de cómo de esta configuración deriva el desfase existente entre la estructura formal e *informal* dentro del programa. Al mismo tiempo el desinterés por parte del poder judicial acelera el desarrollo de una *autonomización* del programa. Donde sus actores, que se presentan más como cuadros técnicos que políticos, se resisten a la definición política que lleva adelante el poder judicial, de no apoyar el programa.

Elegimos hacer nuestra investigación poniendo en dialogo la hibridez con la autonomía y la informalidad por la relevancia de estas problemáticas. Entendemos que si bien el Sistema Sostén es un programa en cierto sentido excepcional, permite complejizar el análisis de las organizaciones estatales, y que un análisis crítico de esta **hibridez** podrá abreviar en conclusiones prácticas sobre la posibilidad de extender este modelo organizativo a otras áreas y programas del estado. Por eso nos permitiremos trascender parcialmente el análisis descriptivo para intentar dilucidar su eficacia e idoneidad organizativa para cumplimentar los objetivos propuestos.

Además, como ya mencionamos, partimos de asumir previamente la necesidad de ensayar desde el estado y las organizaciones civiles respuestas diferentes a la represión, judicialización o estigmatización de las poblaciones jóvenes y adolescentes, alternativamente excluidas o incluidas forzosamente a las órbitas estatal y laboral. Así, creemos que profundizar en las características y logros del Sistema Sostén en su tarea de acompañamiento y generación de “autovalimiento” podrá aportar valiosas experiencias y saberes a los que se interesan por estas problemáticas.

En cuanto la complejidad propia del programa relacionada a su carácter híbrido y a la dependencia dual, podemos comprender la *descentralización* del Sistema Sostén. En cuanto a la difusión del poder para tomar decisiones, podemos identificar una descentralización selectiva en tanto se busca la dispersión del mismo en diferentes decisiones y áreas de la organización, lo que permite la “**autonomía**” del área de acompañamiento, con una descentralización paralela, donde el poder sobre varias decisiones diferentes se delega en un mismo punto, las reuniones de caso. La consolidación del carácter orgánico del Sistema también se relaciona con el dinamismo del entorno. Otros actores del exterior, como los sindicatos y otras asociaciones laborales, también tratan de ejercer influencia sobre la organización. “(...) *Tenemos ahí,*

*dando vueltas un chico que es sordo mudo que insisten desde distintas instituciones [El Hospital de Niños y el Instituto Próvolo] que lo entrevistemos y lo evaluemos.” De todas maneras, “se trata de (...) ser fiel a los lineamientos del Sistema de Sostén.”<sup>11</sup> Estos lineamientos se refieren a “todo ese manoseo, el Sistema de Sostén siempre pelea para cortar. No hay expediente, no se usa la palabra expediente, nunca el Sistema estuvo compartiendo la oficina con, nunca estuvimos en el palacio de justicia y en algún lugar donde funcione un juzgado de menores. Siempre ha sido en una casa, fuera de lo que es el espacio judicial, para desjudicializar, jamás se habló del menor (...)”<sup>12</sup> Por ello, es importante destinar un lugar a su pertenencia dual al Estado.*

El Sistema Sostén es un programa implementado por el Poder judicial pero que “*debería ser del poder ejecutivo, nadie entiende porque no lo es. Ni nosotros.*”<sup>13</sup> Sin embargo tiene un vínculo bastante fluido con el Poder Ejecutivo, ya que trabaja junto a seis municipios, y es financiado por los mismos. Esta dependencia dual, y la no apropiación de ninguno de los dos poderes respecto del programa, generan esta dependencia algo esquizofrénica y carente de garantías. Lo que genera un desplazamiento de la estructura formal, en tanto lo que se dice ser frente a ambos poderes y lo que realmente pasa. Este proceso de trastrocamiento es lo que le da mucha **autonomía**, por un lado, y por otro permite la **informalidad** tanto en la práctica como en la estructura.

#### **4. Conclusión.**

Retomando, y a modo de cierre, haremos un racconto de los aspectos desarrollados en el trabajo. Caracterizamos al Sistema de Sostén como un tipo híbrido de organización, dando cuenta tanto de su vinculación dual como de su desplazamiento en tanto estructura formal e informal. De esta configuración pudimos advertir el desfase existente entre la estructura formal e informal dentro del programa. A partir de la puesta en diálogo de ambos elementos, formulamos una posible explicación. La especificidad de autonomía e informalidad se derivan de este desplazamiento, ya que en la práctica y puesta en marcha no actúa en consideración –aún siendo parte formal de ambos- a ninguno de los dos poderes. Esta autonomía e informalidad, a su vez, son las

---

11 Entrevista a integrante de Sistema Sostén.

12 Entrevista a integrante de Sistema Sostén.

13 Entrevista a integrante de Sistema Sostén.



que producen y reproducen tal estructura híbrida. Al llevar adelante el programa de forma autónoma e informal, se agudiza el grado de hibridez de la estructura rompiendo cualquier posibilidad de realineación con su ideal formal. Es por esto que reconocemos un proceso dialéctico, en tanto que la autonomía y la informalidad son producidas por lo híbrido de la estructura y, a su vez, generan esta hibridez.

Así es que la hibridez, constituye y, a su vez, es constituida por el doble anclaje Informalidad-Autonomía. Este dueto de categorías, son a su vez configuradas en cuatro claves que son recuperadas de la vida cotidiana del Sistema Sostén; *su horizonte de desinstitucionalización; su trabajo transdisciplinario; su metodología de acompañamiento y su enfoque en torno a la autorresponsabilidad*. Estos cuatro elementos son los catalizadores que permiten la emergencia de la Autonomía y la Informalidad, ya que en cada uno se da de forma específica dispositivos tanto autónomos con informales, los cuales se van constituyendo como puntos neurálgicos del programa y de nuestro análisis.

Quisiéramos conceptualizar el Sistema Sostén como una **organización opaca**. Con esta noción queremos dar cuenta de las luces y sombras que existen en la propia organización. El concepto de opaco hace referencia a que el Sistema Sostén sólo podría desarrollarse de la forma en que lo hace hoy en día. Esto se debe a que el acompañamiento pensado para los/as becados/as necesita la autonomía del acompañante. Por estas condiciones intrínsecas al Sistema Sostén es que analizamos que lo que se percibe como elementos oscuros en realidad iluminan y lo que debería ser claro y transparente es oscuro. Poniendo en tensión las condiciones de especificidad que generan una informalidad tal que invisibilizan elementos como los dispositivos de poder. Por esto la calificación de opaco, porque pertenece a un mundo de luces y sombras poco común dentro de la órbita estatal. Si se ha elegido trabajar con la hibridez del Sistema de Sostén es porque en ella reaparecen ciertos rasgos que nos parecen centrales para el debate actual de la "*Gubernamentalidad*" (Foucault, 1989). Sostenemos que reconstruir los claros y oscuros de la organización es dar cuenta, a su vez, de las tensiones existentes en ciertas tramas de significados sociales que estructuran las dinámicas institucionales.

Es de esta forma que nos parece que la Hibridez y al Opacidad del Sistema Sostén ponen en juego una serie de discusiones, que son las que quisiéramos dejar

plasmadas. Por un lado, las que giran en torno al Estado y su constitución e intervención en la sociedad, ya que el programa trabajado permiten dar cuenta de que a partir de pequeñas grietas del sistema se constituyó una experiencia que rompe con el imaginario de Estado monolítico y obliga a discutir la relación entre lo que pasa en el Estado y las distintas autonomías que se construyen, aún mas en el marco de nuevas experiencias, como por ejemplo la del Estado Plurinacional Boliviano. Por otro lado, el aspecto específico del Sistema Sostén, los mecanismos de justicias. En este sentido, el programa pone en juego una nueva forma de abordar el problema de la administración de las justicias poniendo en juego una salida que pondera la relación personal, la autoresponsabilización, la desinstitucionalización, y el empoderamiento, pero aun así siguen siendo atravesada por las lógicas institucionales tradicionales de Justicia (ya que por ejemplo una condición para ingresar es estar judicializado), lo cual puede verse como una reproducción del sistema hegemónico. Estas luces y sombras que nos permiten ver el Sistema Sostén son las que queremos poner en discusiones, ya que nos obligan a discutir nuestro sistema de justicia y seguridades.

## **5. Bibliografía.**

- Barenstein, Jorge (1981) “El análisis de la burocracia estatal desde la perspectiva weberiana.” CIDE, México
- Blutman, Gustavo y Méndez Parnes, Soledad (2003) “Reformas Administrativas en el Estado y Cultura “en II Congreso argentino de administración pública.
- Boland, Lucrecia (2008). “El impacto de la Ley Federal de Educación en escuelas de EGB de la localidad de Bahía Blanca” en V Jornadas de Sociología de la UNLP y I Encuentro Latinoamericano de Metodología de Ciencias Sociales, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, UNLP, La Plata.
- Canale, Veronica; Buitron, Alejandra; Raimondi, Bernardo; Di Loretto, Maria G.; Llanos, Silvia y Alegre, Maria Angelica (2005). “Cuando el derecho no basta, la experiencia del Sistema Sostén”, Buenos Aires, Editorial del autor.
- .Castro Solano, Alejandro (2007).”Teoría y evaluación del liderazgo “. Bs As: Editorial Paidós, 2007.
- CEPAL. “Informe del proyecto. “Sistema de sostén para adolescentes tutelado” La Plata, Buenos Aires (Argentina).” Diseñado y ejecutado por la Procuración General de la Provincia de Buenos Aires.

- Chiavenatto, Idalberto (1998) “Administración de Recursos Humanos” Mac Graw Hill, México.
- Crojethovic, María (2010). “El efecto de la informalidad en la dinámica organizacional. Análisis de hospitales públicos en la Provincia de Buenos Aires”. En VI Jornadas de Sociología de la UNLP, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, UNLP, La Plata.
- Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990). “EL actor y el sistema: las restricciones a la acción colectiva” Alianza, México.
- Foucault, Michel (1989).”Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión”, Siglo XXI, 17ª edición, Buenos Aires.
- Giménez, Sandra (2008). “Del Estado y sus procedimientos. Cuando la lógica burocrática sí altera el producto” en V Jornadas de Sociología de UNLP y I Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, UNLP
- López, Andrea (2007). “Nueva Gestión Pública. Algunas precisiones para su abordaje conceptual” en Chaves, Guillermo (comp.), La nueva política del pensamiento a la acción La Plata, EDULP – Ministerio de Gobierno
- Mintzberg, Henry (1992). “Diseño de organizaciones eficientes”. Ed. Ateneo, Argentina.
- Schvarstein, Leonardo (2005). “Dialéctica del contrato psicológico del sujeto con su organización” en Schvarstein, Leonardo y Leopold, Luis (comp.), Trabajo y Subjetividad. Entre lo existente y lo necesario, Editorial Piados, Buenos Aires.